Experts

Kerja Hibrid Menguji Budaya Kita

5 August 2026

Dasar kerja yang lebih anjal membuka ruang kepada pembaharuan perkhidmatan awam. Namun, kejayaannya bergantung pada kemampuan organisasi membina kepercayaan, menjamin keadilan dan menilai sumbangan tanpa dipengaruhi oleh siapa yang paling kerap berada di hadapan mata.

Pelaksanaan Hari Bekerja Hibrid mulai 1 Ogos lalu menandakan perubahan penting dalam budaya kerja perkhidmatan awam. Bagi pegawai yang layak, tiga hari diperuntukkan untuk bekerja di pejabat, manakala dua hari lagi dari rumah atau lokasi yang diluluskan.

Dasar ini membawa hasrat yang positif. Perkhidmatan awam mahu bergerak ke arah amalan kerja yang lebih anjal, memanfaatkan teknologi dan menilai prestasi berdasarkan hasil. Pada masa yang sama, penyampaian perkhidmatan kepada rakyat, integriti dan kebertanggungjawaban perlu terus dipelihara.

Namun, perubahan jadual hanyalah bahagian yang paling mudah. Cabaran sebenar ialah membentuk budaya kerja yang kekal adil apabila pegawai tidak lagi berkongsi ruang yang sama setiap hari.

Persoalannya bukan sekadar sama ada penjawat awam boleh bekerja dari rumah. Persoalan yang lebih penting ialah sama ada organisasi bersedia menilai, mempercayai dan melayan mereka secara adil apabila sumbangan tidak sentiasa kelihatan secara fizikal.

Apabila Yang Dekat Lebih Diingati

Bayangkan dua orang pegawai menghasilkan mutu kerja yang setara. Seorang kerap berada di pejabat, mudah ditemui di koridor dan sering terlibat dalam perbualan spontan bersama penyelia. Seorang lagi bekerja dari rumah pada hari yang ditetapkan dan sumbangannya lebih banyak tercatat melalui laporan, dokumen serta sistem digital.

Apabila muncul peluang menyertai projek penting, latihan profesional atau perbincangan bersama pengurusan, nama siapakah yang lebih dahulu terlintas dalam fikiran?

Dalam pengurusan moden, kecenderungan memberikan perhatian atau penilaian lebih baik kepada individu yang kerap dilihat secara fizikal dikenali sebagai bias kedekatan. Bias ini tidak semestinya berpunca daripada niat buruk atau amalan pilih kasih yang disengajakan. Ia boleh berlaku kerana manusia lebih mudah mengingati individu yang sering ditemui dan maklumat yang diterima melalui interaksi langsung.

Dalam suasana kerja hibrid, bias kedekatan boleh mempengaruhi pembahagian tugas, akses kepada maklumat, peluang mendapatkan bimbingan, pengiktirafan dan perkembangan kerjaya. Pegawai yang lebih kerap berada di pejabat mungkin mendapat maklumat awal melalui perbualan tidak rasmi. Mereka juga lebih mudah dijemput menyertai perbincangan yang tidak dirancang.

Sebaliknya, pegawai yang bekerja dari rumah mungkin hanya mengetahui sesuatu keputusan selepas perbincangan selesai. Hasil kerjanya mungkin direkodkan dengan baik, tetapi namanya tidak semestinya muncul apabila peluang baharu dibincangkan.

Kehadiran di pejabat tetap penting untuk tugas dan hubungan tertentu. Risikonya timbul apabila kedekatan fizikal secara tidak sedar disamakan dengan komitmen, kesetiaan atau kesediaan memikul tanggungjawab.

Bias ini juga boleh melahirkan presenteeism digital, iaitu dorongan untuk sentiasa kelihatan aktif dalam aplikasi komunikasi. Pegawai mungkin berasa perlu membalas setiap mesej dengan segera atau memastikan lampu status sentiasa menyala kerana bimbang dianggap tidak bekerja.

Jika keadaan ini berlaku, kerja hibrid tidak lagi memberikan keanjalan yang bermakna. Ia hanya memindahkan budaya mahu sentiasa kelihatan sibuk dari meja pejabat ke skrin komputer.

Empat Wajah Keadilan

Keadilan organisasi menjadi penghubung antara nilai yang disebut dalam dasar dengan pengalaman sebenar pegawai. Sebuah dasar boleh kelihatan baik di atas kertas, tetapi penerimaannya bergantung pada cara kelayakan ditentukan, keputusan disampaikan dan pegawai dilayan.

Dasar Hari Bekerja Hibrid menetapkan beberapa kriteria kelayakan yang munasabah. Skop tugas mestilah tidak memerlukan perkhidmatan bersemuka atau kehadiran fizikal sepenuhnya. Pegawai juga perlu mempunyai kemudahan digital yang sesuai dan memperoleh markah prestasi minimum 85 peratus atau mencapai petunjuk prestasi utama yang melepasi sasaran.

Fungsi barisan hadapan seperti tugasan tertentu di hospital, mahkamah, sekolah, lapangan penguatkuasaan dan kaunter perkhidmatan mempunyai tuntutan yang berbeza. Oleh itu, perbezaan kelayakan tidak semestinya bermaksud dasar itu tidak adil.

Keadilan bukan bererti semua pegawai mesti menerima aturan yang sama. Sebaliknya, setiap perbezaan perlu berasaskan sifat tugas dan keperluan perkhidmatan, dilaksanakan secara konsisten serta diterangkan dengan jujur.
Wajah pertama ialah keadilan pengagihan. Persoalannya ialah sama ada manfaat dan beban kerja hibrid diagihkan secara munasabah. Pegawai yang perlu hadir setiap hari mungkin tertanya mengapa rakan dalam fungsi lain menerima fleksibiliti. Persoalan ini perlu dijawab melalui perbezaan tugas dan keperluan perkhidmatan, bukan hanya berdasarkan nama jawatan atau kedudukan dalam organisasi.

Wajah kedua ialah keadilan prosedur. Pegawai perlu memahami bagaimana kelayakan ditentukan, mengapa markah prestasi tertentu digunakan dan apakah proses yang berlaku jika kelayakan ditarik balik.

Syarat prestasi diperlukan bagi memastikan fleksibiliti tidak menjejaskan mutu perkhidmatan. Namun, cabaran boleh timbul apabila kaedah penilaian berbeza antara penyelia, unit atau jabatan. Ada penyelia yang menilai dengan sangat ketat, manakala yang lain mungkin menggunakan pertimbangan yang lebih sederhana.

Sifat tugas juga tidak sama. Sesetengah tugas mudah diukur melalui jumlah kes, tempoh penyelesaian atau sasaran angka. Tugas lain melibatkan analisis, penyelarasan, kreativiti dan penyelesaian masalah yang nilainya sukar dihitung dalam tempoh singkat.

Jika perbezaan ini tidak diambil kira, markah yang kelihatan objektif masih boleh menghasilkan keputusan yang tidak seimbang. Oleh itu, penilaian perlu mengambil kira sifat sebenar tugas, disertai alasan bertulis dan mempunyai saluran semakan dalaman.

Wajah ketiga ialah keadilan interaksi, iaitu cara seseorang pegawai dilayan ketika keputusan dibuat dan disampaikan. Keputusan yang tidak memihak kepada pegawai masih boleh diterima jika diterangkan secara hormat, berhemah dan tidak memalukan.

Wajah keempat ialah keadilan maklumat. Pegawai perlu menerima penerangan yang mencukupi tentang aturan kerja hibrid, jangkaan prestasi, kaedah penilaian, data yang dikumpulkan dan sebab

sesuatu keputusan dibuat.
Empat dimensi ini menunjukkan bahawa keadilan bukan hanya berkaitan siapa mendapat dua hari bekerja dari rumah. Keadilan turut merangkumi proses yang digunakan, layanan yang diterima dan mutu penjelasan yang mengiringi setiap keputusan.

Ruang penambahbaikan yang praktikal ialah menyediakan alasan bertulis bagi keputusan kelayakan, mewujudkan saluran semakan dalaman yang mudah dicapai dan menjalankan audit secara berkala. Audit ini boleh menilai sama ada pegawai yang menjalankan tugas setara menerima pertimbangan yang setara.

Langkah tersebut bukan bertujuan mempertikaikan kuasa ketua jabatan. Sebaliknya, ia membantu melindungi keputusan pengurusan daripada persepsi pilih kasih dan mengukuhkan keyakinan warga kerja terhadap dasar yang dilaksanakan.

Pemantauan Tidak Boleh Menggantikan Kepercayaan

Keperluan memantau kerja tidak seharusnya ditolak sepenuhnya. Pengurus perlu memastikan pegawai boleh dihubungi, tugasan disiapkan dan perkhidmatan kepada rakyat tidak terjejas.

Garis panduan pelaksanaan membenarkan jabatan menggunakan rangkaian persendirian maya, aplikasi komunikasi rasmi dan sistem yang boleh mengesan ketidakaktifan peranti. Sistem tersebut boleh menandakan seseorang sebagai tidak aktif apabila tiada pergerakan tetikus atau papan kekunci bagi tempoh tertentu, seperti 15 minit.

Maklumat itu mungkin berguna sebagai petunjuk awal, tetapi tidak sepatutnya dianggap sebagai bukti muktamad tentang prestasi. Seorang pegawai mungkin sedang membaca dokumen bercetak, bercakap dengan pelanggan melalui telefon, menyemak fail sulit atau menumpukan perhatian kepada tugas yang tidak memerlukan pergerakan pada peranti.

Jika status aktif atau tidak aktif dibaca tanpa konteks, organisasi berisiko menilai pergerakan tetikus dan bukannya nilai kerja. Lebih membimbangkan, pegawai mungkin menumpukan perhatian kepada usaha untuk kelihatan aktif berbanding menghasilkan kerja yang bermutu.

Pemantauan juga perlu disertai peraturan yang jelas. Pegawai wajar mengetahui jenis data yang dikumpulkan, tujuan pengumpulan, pihak yang boleh mengaksesnya, tempoh penyimpanan dan cara rekod yang tidak tepat boleh diperbetulkan.

Kepercayaan tidak bermaksud bekerja tanpa penilaian. Kepercayaan bermaksud menetapkan hasil yang jelas, menyediakan sokongan yang mencukupi dan menilai prestasi menggunakan bukti yang berkaitan secara langsung dengan tugas.

Budi, Adab dan Amanah Perlu Dizahirkan

Kerja hibrid mungkin berkembang sebagai amalan global, tetapi penerimaannya tetap dipengaruhi oleh budaya setempat. Dalam konteks Malaysia, kesiapsiagaan tidak hanya bergantung pada kemahiran digital. Ia turut melibatkan cara organisasi menjaga hubungan, menghormati maruah, berlaku adil dan membina kepercayaan.

Nilai budi menekankan timbang rasa, keharmonian dan kepekaan terhadap keadaan orang lain. Dalam amalan kerja hibrid, budi terserlah apabila pemimpin memahami bahawa keperluan dan

persekitaran setiap pegawai berbeza, tanpa mengabaikan kepentingan perkhidmatan.

Budi bukan bermaksud melonggarkan piawaian atau mengelakkan keputusan yang sukar. Budi bermaksud memastikan keputusan dibuat dengan pertimbangan yang wajar, tidak menutup sumbangan seseorang kerana beliau tidak selalu kelihatan secara fizikal dan tidak menyamakan perbezaan keadaan dengan kekurangan komitmen.

Adab pula tercermin melalui komunikasi yang jelas, sopan dan menjaga maruah. Keputusan tentang kelayakan, perubahan jadual, penilaian prestasi atau teguran perlu disampaikan dengan berhemah.

Dalam mesyuarat hibrid, adab bermaksud memastikan pegawai yang menyertai dari rumah diberikan ruang untuk bersuara, menerima maklumat yang sama dan tidak sekadar menjadi wajah kecil di skrin. Pemimpin juga perlu memastikan keputusan penting tidak hanya terbentuk melalui perbualan tidak rasmi bersama mereka yang berada di pejabat.

Amanah melibatkan tanggungjawab bersama. Pegawai perlu melaksanakan tugas dengan jujur, tekun dan bertanggungjawab walaupun tanpa pengawasan fizikal yang berterusan. Fleksibiliti bukan kebebasan daripada tanggungjawab, tetapi kepercayaan untuk mengurus tanggungjawab dengan lebih matang.

Organisasi pula memikul amanah untuk menggunakan kuasa, data pemantauan dan penilaian prestasi secara telus serta seimbang. Prestasi hendaklah dinilai berdasarkan sumbangan sebenar, bukan hanya keterlihatan dalam talian atau tempoh seseorang berada di hadapan peranti.

Nilai budi, adab dan amanah juga membantu menjadikan kerja hibrid sesuai dengan jangkaan budaya setempat. Amalan baharu lebih mudah diterima apabila ia menghormati cara masyarakat memahami hubungan, tanggungjawab, kuasa dan keadilan.

Apabila budi membentuk pertimbangan, adab memandu komunikasi dan amanah mengawal penggunaan kuasa serta teknologi, kerja hibrid akan lebih mudah dilihat sebagai aturan yang adil. Nilai ini bukan penghalang kepada pemodenan. Sebaliknya, nilai inilah yang memastikan teknologi digunakan untuk memperkukuh kepercayaan dan bukannya menambah rasa curiga.

Bersedia Bukan Sekadar Celik Digital

Kesiapsiagaan kerja hibrid sering dinilai melalui capaian internet, komputer riba dan kebolehan menggunakan aplikasi. Semua itu penting, tetapi belum mencukupi.

Seorang pegawai mungkin mahir mengendalikan teknologi, tetapi masih berasa terasing daripada pasukan. Seorang penyelia pula mungkin cekap mengurus mesyuarat dalam talian, tetapi masih menilai komitmen berdasarkan siapa yang paling cepat membalas mesej.

Kesiapsiagaan sebenar merangkumi kejelasan peranan, keyakinan menggunakan teknologi, komunikasi yang saling menghormati, rasa selamat untuk bersuara dan kepercayaan bahawa penilaian dibuat secara adil.

Pengurus juga memerlukan latihan khusus. Mengurus pasukan hibrid bukan sekadar menyusun jadual kehadiran. Mereka perlu menetapkan hasil kerja yang jelas, memastikan maklumat sampai kepada semua, memberikan maklum balas secara konsisten dan mengelakkan bias kedekatan daripada mempengaruhi keputusan.

Tanpa perubahan dalam cara memimpin, sistem mungkin berjaya dari sudut operasi tetapi gagal dari sudut budaya.

Kejayaan Perlu Dibuktikan

Kajian terkawal oleh Nicholas Bloom, Ruobing Han dan James Liang yang diterbitkan dalam jurnal *Nature* pada 2024 melibatkan 1,612 pekerja syarikat teknologi pelancongan Trip.com di China. Aturan tiga hari di pejabat dan dua hari dari rumah meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangkan kadar pekerja berhenti sebanyak satu pertiga tanpa menjejaskan prestasi.

Namun, pengalaman sebuah syarikat di China tidak boleh dianggap sebagai jawapan mutlak untuk semua organisasi di Malaysia. Nilai utama kajian itu terletak pada satu pengajaran penting. Dasar kerja hibrid perlu dinilai menggunakan bukti sebenar, bukan andaian atau tanggapan peribadi.

Tiga langkah patut diberi keutamaan. Pertama, setiap keputusan kelayakan perlu disertai alasan bertulis dan saluran semakan. Kedua, setiap agensi perlu menetapkan peraturan yang jelas tentang data pemantauan dan cara data itu digunakan. Ketiga, peluang latihan, projek penting, pengiktirafan dan perkembangan kerjaya perlu diaudit mengikut corak kehadiran bagi mengesan bias kedekatan.

Selepas enam bulan dan sekali lagi selepas 12 bulan, pelaksanaan dasar ini wajar dinilai melalui pengalaman rakyat, masa menyelesaikan urusan, mutu hasil kerja, kesejahteraan pegawai dan tahap keadilan yang dirasai.

Kerja hibrid bukan sekadar menguji sama ada pegawai boleh bekerja dari rumah. Ia menguji sama ada organisasi mampu berlaku adil apabila seseorang tidak sentiasa berada di hadapan mata.

Apabila budaya baharu ini terbentuk, apakah yang mahu kita ganjari, lampu status yang sentiasa menyala atau hasil kerja yang nyata dirasai rakyat?.

Penulis ialah Dekan Fakulti Pengurusan Industri (FPI), Universiti Malaysia Pahang Al-Sultan Abdullah (UMPSA).

Rencana ini merupakan pandangan peribadi penulis dan tidak menggambarkan pendirian rasmi Universiti Malaysia Pahang Al-Sultan Abdullah (UMPSA).

Oleh: Dr. Mohd Hanafiah Ahmad
E-mel: hanafiah@ umpsa.edu.my

- 144 views

View PDF